

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Katedra mezinárodního obchodu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Dana Bervicová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Katedra mezinárodního obchodu

Studijní program: B 6210 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Tvorba ceny ve společnosti Brano Group a.s.

Price setting in company Brano Group a.s.

BP-EF-KJB-2010-01

Dana Bervicová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Denisa Hojsáková

Konzultant: Ing. Stanislav Raška

Počet stran 42
Počet příloh 3
Datum odevzdání 5. 1. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. ledna 2010

Dana Bervicová

Poděkování

Děkuji Ing. Denise Hojsákové, vedoucí bakalářské práce, za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi poskytla v průběhu zpracování práce.

Dále děkuji pánům Stanislavu Raškovi a Vladimíru Mílovi za interní materiály a informace o společnosti Brano Group a.s.

Anotace

Práce je rozdělena do 2 částí. První část se věnuje charakteristice společnosti Brano Group a.s., její historii a organizační struktuře, ročnímu obratu a hlavním produktům a zákazníkům.

Druhá část, část teoretická, je řešena na základě dostupné literatury. Jsou v ní stručně popsány faktory, které mají vliv na cenu a je potřeba k nim přihlížet, metody tvorby ceny a cenové strategie, jaké může firma použít s ohledem na svůj cíl a zisk a v neposlední řadě náklady na výrobek. Tyto obecné poznatky jsou doplněny skutečností ve společnosti Brano Group a.s.

4. podkapitola druhé části se zabývá kalkulací ceny konkrétního výrobku ve firmě Brano a.s. Vše je doplněno potřebnými schématy, tabulkami, grafy a obrázky.

Klíčová slova

Cena, cenová nabídka, cenová kalkulace, cenová strategie, metoda tvorby ceny, fixní náklady, variabilní náklady, prodejní cena.

Annotation

This work has two parts. The first part characteristics company Brano Group a.s., its history and organization structure, annual sales, main products and customers.

The second one, theoretical part, is about Factors, which influence a price, Methods of pricing and Price strategy, that firm could use for their purpose and profit and last but not least is Costs calculation. These general information are completed of reality in company Brano Group a.s.

4. Sub chapter in second part is concerned with price calculation of concrete product in the company Brano a.s. Necessary schema, charts, graphs, pictures are enclosed.

Key words

Price, price offer, price calculation, price policy, method of pricing, fixed costs, variable costs, sale price

Obsah

Seznam zkratk.....	7
Seznam obrázků, tabulek a vzorců.....	8
Úvod.....	9
1. Společnost Brano a.s.:.....	10
1.1 Historie firmy.....	10
1.1.1 Historie BRANO GROUP a.s.....	10
1.1.2 Historie Brano ATESO a.s.	10
1.2 Organizační struktura.....	12
1.2.1 Brano Group a.s.....	12
1.2.2 Brano a.s. – 7 SBU.....	13
1.3 Pohled do budoucna.....	15
1.4 Certifikáty kvality.....	15
1.5 Zaměstnanci.....	16
1.6 Produkty.....	16
1.7 Zákazníci.....	17
1.8 Obrat.....	18
2. Tvorba ceny v Brano a.s.....	19
2.1 Úvod do ceny.....	19
2.1.1 Cíle podniku při stanovení ceny.....	20
2.1.2 Poptávka.....	22
2.1.3 Náklady.....	23
2.1.4 Konkurence.....	25
2.1.5 Metody tvorby ceny.....	26
2.1.5.1 Nákladově orientovaná cena (cena s přírážkou).....	26
2.1.5.2 Metoda orientovaná na konkurenci.....	27
2.1.5.3. Další metody tvorby ceny.....	28
2.1.6 Faktory, které ovlivňují konečnou cenu.....	29
2.1.6.1 Vnější faktory.....	29
2.1.6.2 Vnitřní faktory.....	30
2.2 Cenové strategie.....	30
2.2.1 Sbírání smetany (skimming pricing).....	30
2.2.2 Cenová strategie pronikání na trh (penetration pricing).....	30
2.2.3 Další cenové strategie.....	31
2.3 Přizpůsobování ceny, změna ceny.....	31
2.3.1 Cenová zvýhodnění a slevy.....	32
2.3.2 Propagační tvorba cen.....	33
2.3.3 Další možnosti přizpůsobení ceny.....	33
2.4 Konkrétní příklad stanovení ceny výrobku v Brano a.s.....	34
2.4.1 Příjem poptávky.....	34
2.4.2 Cenová kalkulace.....	34
2.4.2.1 Časová studie.....	35
2.4.2.2 Technologický postup.....	35
2.4.2.3 Kalkulace.....	35
2.4.3 Cenová nabídka pro zákazníka.....	38
Závěr.....	39
Seznam použité literatury a další zdroje.....	41
Seznam příloh.....	42

Seznam zkratek

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca	přibližně
č.	číslo
EUR	měna Evropské unie
Kč	Koruna česká
ks	kus
např.	například
obr.	obrázek
SBU	Strategic Business Unit, samostatně hospodařící jednotka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tzv.	tak zvaný
%	procenta

Seznam obrázků, tabulek a vzorců

Obrázek

Obrázek 1	Organizační struktura Brano Group.....	13
Obrázek 2	Hlavní výrobní skupiny (SBU) Brano a.s.....	14
Obrázek 3	Hlavní zákazníci Brano Group.....	16
Obrázek 4	Významné produkty a jejich podíl na celkové produkci v roce 2009.....	17
Obrázek 5	Hlavní zákazníci a jejich podíl v roce 2009.....	17
Obrázek 6	Vývoj ročního obrátu.....	18
Obrázek 7	Postup při stanovení ceny.....	20
Obrázek 8	Vztah ceny a poptávky.....	22
Obrázek 9	Tvorba ceny konkrétního výrobku.....	25
Obrázek 10	Magický trojúhelník tvorby ceny.....	26
Obrázek 11	Program cenových opatření pro případ, že konkurence sníží ceny.....	27
Obrázek 12	Postup při tvorbě ceny v Brano Group.....	34

Tabulka

Tabulka 1	Devět možných strategií ceny a jakosti.....	19
Tabulka 2	Kalkulace nákladů technologického procesu výrobku Brano 01.....	35
Tabulka 3	Kalkulace nákladů výrobku Brano 01.....	36
Tabulka 4	Celkový přehled nákladů výrobku Brano 01.....	38

Vzorec

(1)	Celkové náklady.....	24
(2) (3)	Cena s přírážkou.....	27

Úvod

Toto téma jsem si vybrala poté, co jsem nějakou dobu pracovala (brigádně) v jedné firmě na obchodním oddělení. Tato firma, jako spousta jiných, stanovuje cenu svých výrobků spíše náhodně. Většinou mají přehled jen o svých nákladech na výrobu, ale již nezohledňují další faktory, které mohou cenu výrobku navýšit či naopak snížit.

Přitom cena se stanovuje velmi často (nový produkt na nový trh, zavedený produkt na nové distribuční cesty, nabídka od nového odběratele) a její správné stanovení je velmi významné. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří pro firmu nezbytné příjmy. Zbývající nástroje je pouze odčerpávají. Navíc cena pomáhá zákazníkům při výběru produktu. Kdy podle ceny výrobku uvažují o jeho koupi, soudí o jeho kvalitě, atd.

Ve společnosti Brano a.s. jsem měla možnost zjistit, jak se stanovuje cena konkrétního výrobku.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část má za cíl stručně charakterizovat společnost Brano Group a.s., jak tato společnost funguje, co vyrábí, jaká je její finanční situace, historie, atd.

Druhá část práce je řešena na základě dostupné odborné literatury a jejím cílem je informovat čtenáře o obecných poznatcích tak, aby si udělal představu o dané problematice a orientoval se v řešeném problému. Tyto obecné informace jsou doplněny skutečností v Brano Group a.s.

Podkapitolou druhé části je konkrétní příklad tvorby ceny ve společnosti Brano a.s.

Vzhledem k danému rozsahu si práce neklade za cíl věnovat se všem okruhům uvedeným v této práci podrobně, ale dát čtenáři základní informace o důležitých faktorech, které se zde uplatňují. Jde o komplexní pohled na problematiku.

1. SPOLEČNOST BRANO A.S.:

„BRANO GROUP - zámky, zvedáky, autodíly pro všechny světadíly.“ (slogan firmy)

BRANO GROUP je dynamická společnost vybudovaná na dlouholeté tradici. BRANO GROUP se orientuje na kvalitní elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro autoprůmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky.

1.1 Historie firmy

Historie firmy spadá až do roku 1862. Jde o ryze českou společnost, která podniká převážně v automobilovém průmyslu a patří k členským firmám Sdružení automobilového průmyslu České republiky.

1.1.1 Historie BRANO GROUP a.s.

Brano Ateso je součástí BRANO GROUP a.s., která vznikla na základě vstupu BRANO, a.s. do akciové společnosti ATESO v roce 2000. Nyní jsou základními stavebními kameny skupiny BRANO GROUP společnosti BRANO a.s., BRANOROS a.s., působící v Ruské federaci a menší členové skupiny - AFTERMARKET s.r.o., BRANOMARKET s.r.o., BRANO SLOVAKIA s.r.o. a DELTACOL CZ, s.r.o., BRANO-IT s.r.o., BRANO Wagenheber GmbH.

1.1.2 Historie Brano ATESO a.s.

Historie ATESO a.s. je velmi pestrá. Jejíž počátek je 17. 7. 1952, kdy byla podepsána zřizovací listina podniku Autobrzdý Jablonec. Podnik zahájil svou činnost k 1. lednu následujícího roku. V roce 1953 vzniká závod 02-Hodkovice, kde se vyráběly ukazatele směru a tlumiče. Ve stejném roce je k Autobrzdám připojen závod 03 Rakovník, jehož výroba se specializovala na závislá i nezávislá topení pro osobní i nákladní automobily, traktory a autobusy.

Závod 04 Jilemnice vznikl v roce 1954 a specializoval se na výrobu rozvaděčů vzduchu, pákových tlumičů a vzduchového servořízení. V současnosti závod vyrábí také

teleskopické tlumiče pro nákladní automobily a automatické zátěžové regulátory.

V roce 1957 se k Autobrzdám přiřadil závod 05 Hejnice, který převzal podstatnou část výroby vzduchotlakých brzd a částečně výrobu teplovodního topení. O rok později se Autobrzdy rozrůstají o další závod 07 Kraslice, který se specializoval na výrobu olejových čističů paliva, vzduchotlakých brzd a část výroby teplovodních topení.

V letech 1966 a 1968 vznikly závody 08 Prešov a 09 Vráble, které se však v důsledku politických a ekonomických změn v 90. letech osamostatnily.

V roce 1990 bylo ve výrobním programu státního podniku Autobrzdy 6 výrobních závodů a 210 zařízení z oboru autopříslušenství v řadě obměn. Podnik Autobrzdy vyráběl hydraulické brzdy pro osobní i užitková vozidla, vzduchotlakové brzdové systémy pro nákladní a účelové automobily, autobusy a traktory, teleskopické tlumiče pro osobní, nákladní i užitkové automobily, vzduchové pérování, teplovodní, benzínová i naftová topení, čističe paliva a oleje a také zvukové a směrové signalizace pro všechny druhy vozidel.

Autobrzdy dokázaly pružně reagovat na konkurenci a využívaly zahraničních licencí pro zvýšení užitných hodnot svých výrobků. Od firmy Lucas - Girling byla zakoupena licence na diskové brzdy pro vozidlo Š 781 - Favorit, od firmy Westinghouse licence příslušenství vzduchotlaké brzdy. Výroba některých nezávislých topení byla realizována na základě licencí firmy Eberspächer.

V důsledku politických a ekonomických změn v naší zemi, byl v roce 1992 státní podnik Autobrzdy Jablonec přeměněn na akciovou společnost ATESO a ta 1. května zapsána do obchodního rejstříku. Vnitřní struktura společnosti však zůstala nezměněna.

Restrukturalizace podniku přichází v roce 1993 se zahraničním kapitálem. ATESO a.s. založila 2 dceřiné společnosti - ze závodu 01 Jablonec ve spolupráci s firmou LUCAS vznikla společnost Autobrzdy s r.o. a ze závodu 05 Hejnice vznikla spol. s r.o. Knorr-Autobrzdy. Závody 02 Hodkovice, 03 Rakovník, 04 Jilemnice a 07 Kraslice zůstaly bez zahraniční účasti.

V roce 1995 byl prodán závod 07 Kraslice. O rok později prodává ATESO závod 02 Hodkovice akciové společnosti Tenneco Monroe ČR.

V roce 1998 byly obě dceřiné společnosti založené v roce 1993 (Autobrzdý s.r.o. a Knorr-Autobrzdý) odprodány zahraničním partnerům. Ve stejném roce společnost zavedla nový informační systém MFG/PRO, který s doprovodnými produkty, např. nákladovým controllingem, zkvalitnil řídicí a rozhodovací procesy ve společnosti.

V říjnu roku 1999 Brano a.s. kupuje většinový balík akcií Ateso a.s., čímž vzniká ekonomicky silná výrobně-obchodní společnost Brano Group. V červnu 2001 byl změněn název firmy Ateso a.s. na Brano-Ateso a.s.

„Podobně jako v minulých letech jsme získali ocenění v soutěži Exportér roku. Tentokrát se dokonce jednalo o zatím nejlepší výsledek, kdy v kategorii Nárůst exportu 1993 – 2004 bylo skupině BRANO GROUP uděleno 5. místo v České republice. Nesmím zapomenout ani na žebříček 100 obdivovaných firem České republiky. V kategorii Ostatní zpracovatelský průmysl máme pomyslnou stříbrnou medaili. Jsme společností, která již druhým rokem má právo používat titul Dodavatel pro Auto roku.“¹

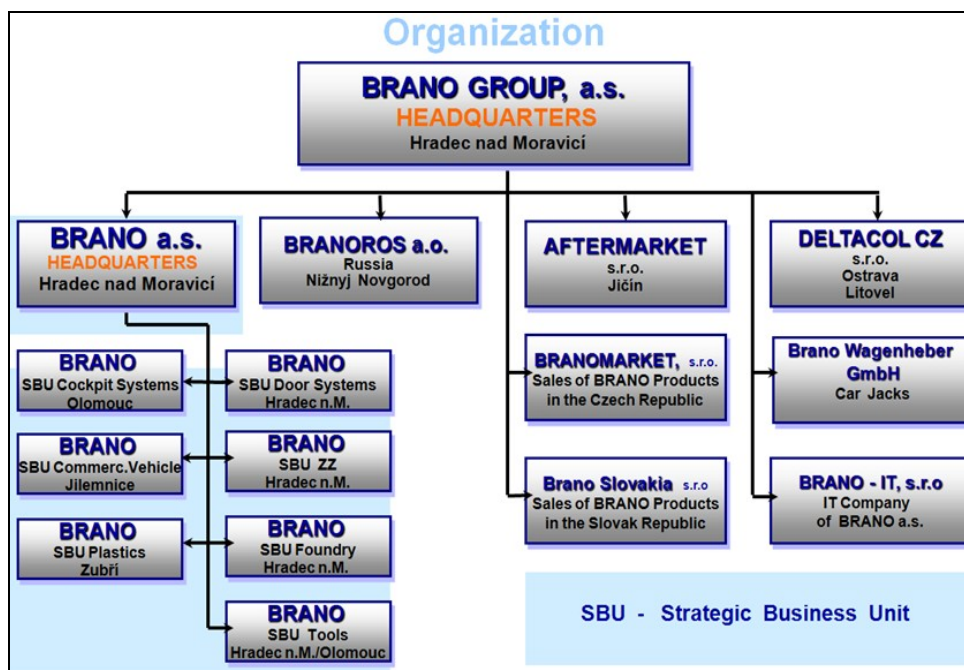
1.2 Organizační struktura

1.2.1 Brano Group a.s.

BRANO GROUP působí v České republice hned na několika místech. Závody a pracoviště se nacházejí v Hradci nad Moravicí, Jablonci nad Nisou, Jilemnici, Rakovníku, Olomouci, Zubří, Litovli, Ostravě, Jičíně a Novém Boru. Své pobočky a kanceláře má Brano Group i v zahraničí. Téměř 75 procent produkce jde na export do evropských zemí, ale zákazníci má rovněž v USA, Mexiku, Číně, Japonsku, Korei atd.

1 Ing. Pavel Juříček, Ph. D, Generální ředitel Brano Group a.s.

Hlavními články skupiny Brano Group (obr. 1) jsou Brano a.s. se sídlem v Hradci nad Moravicí, Branoros a. o. v Ruském Nižnyj Novgorod, Aftermarket s.r.o. v Jičíně a Deltacol CZ s.r.o. v Ostravě, Litoveli.

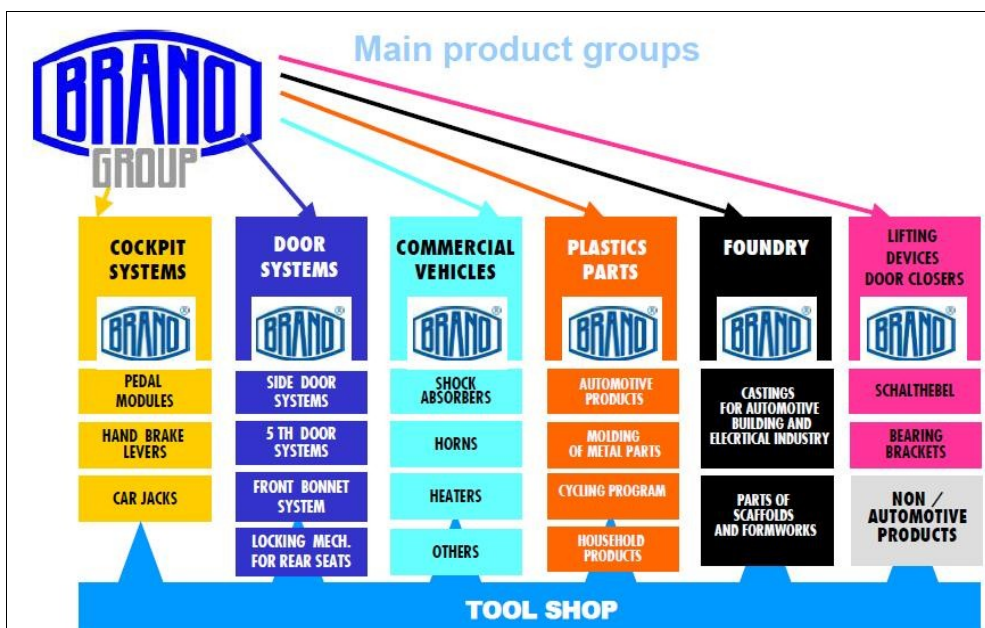


Obr. 1: Organizační struktura Brano Group a.s

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

1.2.2 Brano a.s. – 7 SBU

Společnost Brano a.s. jehož součástí je i Brano Ateso, je rozdělena do 7 SBU (Strategic Business Unit = samostatně hospodařící jednotka). Vedení společnosti v čele s generálním ředitelem a úseky vývoje a správy sídlí v Jablonci nad Nisou.



Obr. 2: Hlavní výrobní skupiny (SBU) Brano a.s.

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

1. Kokpitové systémy Rakovník a Olomouc vyrábí automobilové zvedáky a mechanismy (pedálové ústrojí, páka ruční brzdy). Dříve se zde vyráběla i závislá teplovodní a nezávislá naftová topení. Jejich výroba byla v roce 2001 převedena do Jilemnice do SBU Užitkové vozy.

2. Dveřní systémy Hradec nad Moravicí vyrábí zámky bočních dveří, zámky 5. dveří, nájezdy uzávěru kapoty, závěsy kapoty a 5. dveří, opěrky hlavy, díly sedadel, zámky opěr zadních sedadel. Hlavními odběrateli jsou Škoda Auto a.s., VW, GM, Opel, Audi, Volvo a Saab.

3. Užitkové vozy Jilemnice vznikly sloučením závodů Jablonec nad Nisou a Jilemnice. Vyrábí se zde závislá a nezávislá topení, teleskopické tlumiče pro nákladní, užitková vozidla a autobusy, díly vzduchových brzd a vzduchového pérování, díly hydraulických brzd, houkačky, pulzní čerpadla a pedálová a brzdová ústrojí.

4. Plastové díly Zubří vyrábí formy pro kusovou i sériovou výrobu jak pro automobilový průmysl, tak i pro domácnost. Dále se zabývá velkovýrobou plastových dílů, sváření a lisováním dílů.

5. Slévárna Hradec nad Moravicí se zabývá výrobou dílů lešení a bednění, odlitky pro automobilový a elektrotechnický průmysl a pro zemědělství.

6. Zdvihací zařízení a zavírače dveří Hradec nad Moravicí vyrábí hřebenové, lanové, hydraulické a řehťákové zvedáky, závěsná zařízení, kladkostroje, kladky a jednonosníkové kočky. Dále zavírače dveří, známé veřejnosti pod sloganem „Brano zavírá samo“ Ty jsou osazovány do většiny obytných a komerčních prostor.

7. Nářadí Hradec nad Moravicí a Olomouc je zaměřeno na výrobu stříhadel, ohýbacích, lisovacích, razících, svařovacích, montážních a nýtovacích přípravků, řezných nářadí, měřících a zkušebních zařízení, strojů pro tvarování, testování a měření. Také vyrábí nástroje a jednoúčelové stroje a zařízení pro Brano a.s. a zároveň provádí jejich opravy.

1.3 Pohled do budoucna

"Brano Group je spolehlivá, procesně řízená společnost, která v oblasti průmyslu (auto, stavebnictví, strojírenství) je konkurenceschopným vývojovým partnerem i v třetím tisíciletí."²

Velký důraz klade na spokojenost zákazníka, kvalitu, vývoj nových výrobků a na vzdělávání zaměstnanců. Je držitelem certifikátů norem TS 16 949 a ISO 14 001. Nemalé prostředky vynakládá na investiční akce. Pravidelně se zúčastňuje mezinárodních veletrhů a výstav jako je například IAA ve Frankfurtu nad Mohanem, EQUIP AUTO v Paříži nebo AUTOTEC v Brně.

1.4 Certifikáty kvality

Brano Group je držitelem několika certifikátů: ISO 9001:2000, ISO 14001 a ISO/TS 16949:2002

Snaží se tak o zvýšení nebo alespoň udržení dosavadní kvality vývoje, výroby a servisu. Tedy být stále konkurenceschopnou společností. Každá SBU prochází každoročně interním a pak velkým (externím) auditem.

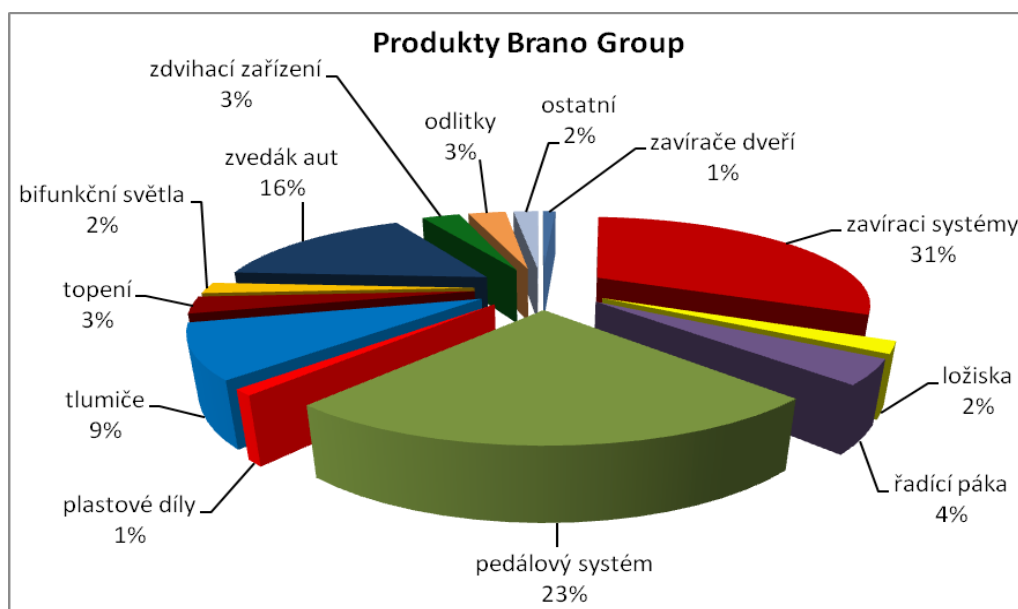
2 Ing. Pavel Juříček, Ph. D, Generální ředitel Brano Group a.s.

1.5 Zaměstnanci

Brano Group zaměstnává v současnosti v České republice kolem 2000 lidí. Vlivem celosvětové hospodářské krize došlo i v Brano Group k poklesu zaměstnanců. Jen za poslední rok jich bylo propuštěno přibližně 270. Nejvíce lidí pracuje v SBU Dveřní systémy (700), Kokpitové systémy (350) a Nářadí (250). Každá SBU má své úředníky, výzkum a vývoj, nepřímé dělníky (seřizovače, manipulanty, expeditéry), přímé dělníky (přímo se podílí na výrobě) a externisty a jejich počet se eviduje.

1.6 Produkty

Významné produkty (příloha A) a jejich podíl na celkové výrobě (obr. 3). Struktura výrobků Brano Group i jejich podíl na výrobě jsou v posledních letech celkem stabilní, dochází jen k drobným výkyvům. Největší změnu zaznamenaly zamykací systémy, jejichž podíl na výrobě vzrostl z 20% na 31%, naopak k poklesu z 6% na 1% došlo u zavíračů dveří a u zvedáků aut z 23% na 16%. Pokud ale bereme v úvahu absolutní čísla, objem produkce klesá.



Obr. 3: Významné produkty a jejich podíl na celkové produkci v roce 2009

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

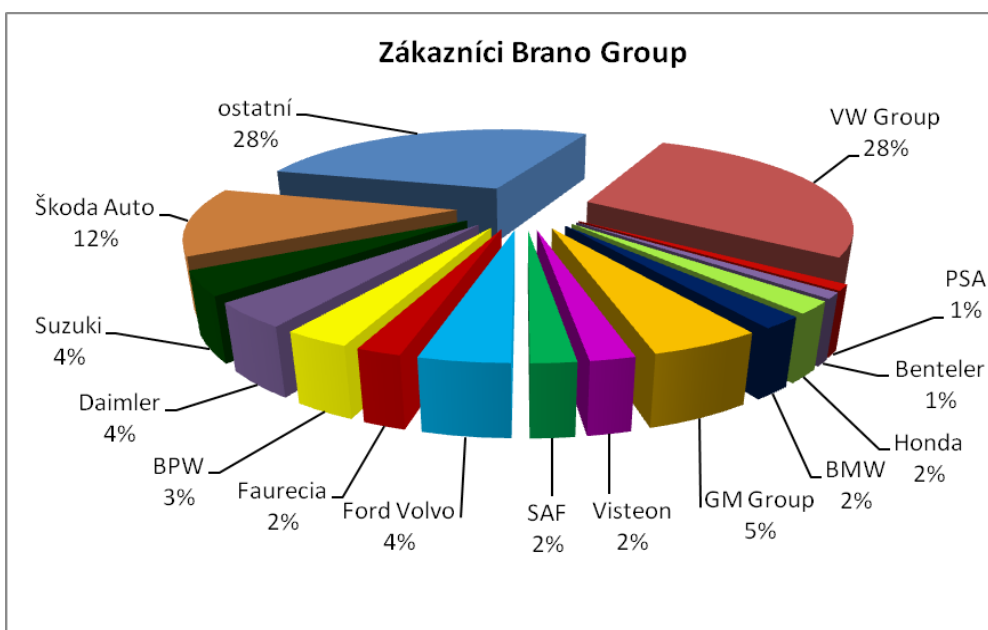
1.7 Zákazníci

Hlavní zákazníci (obr. č. 4) a jejich podíl na prodeji (obr. č. 5) se za poslední dva roky nijak zásadně nezměnil. Stále jsou nejdůležitějšími zákazníky VW Group s 28% a Škoda Auto s 12%. V absolutních číslech samozřejmě také dochází k poklesu.



Obr. 4: Hlavní zákazníci Brano Group

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

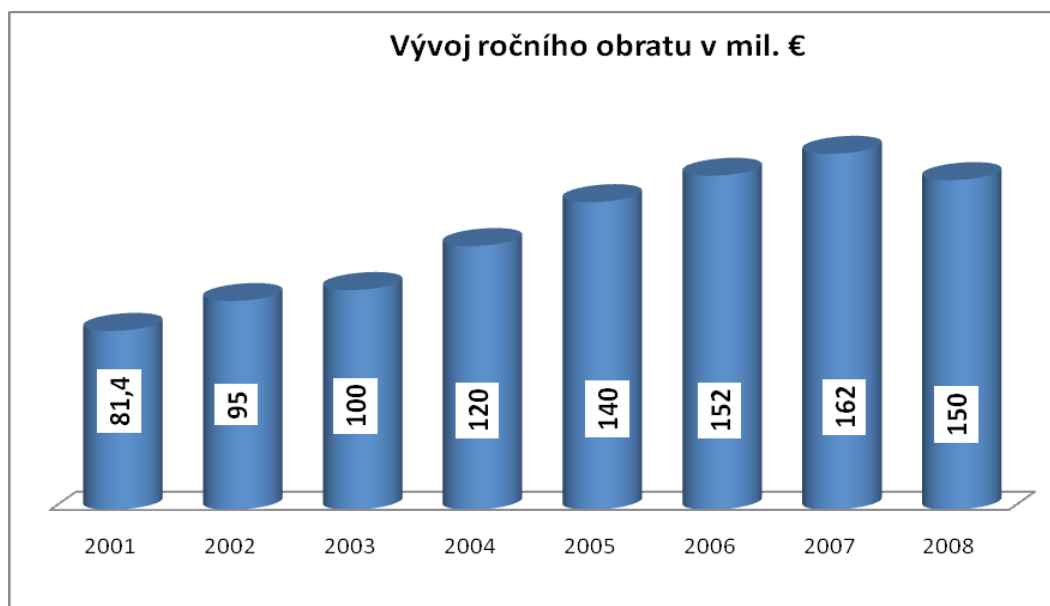


Obr. 5: Hlavní zákazníci a jejich podíl v roce 2009

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

1.8 Obrat

Vývojový graf (obr. č. 6) dobře znázorňuje, kdy na Brano Group dolehla hospodářská krize. Od roku 2000 obrat plynule rostl. Svého maxima dosáhl v roce 2007, kdy činil 162 milionů EUR. V roce 2008 obrat klesl pod hodnotu roku 2006 a předpoklad pro rok 2009 je, že ještě poklesne. Brano Group vyrábí kvalitní výrobky, ale nepatří k absolutní špičce na evropských trzích, takže dochází k odlivu zákazníků za výrobky (výrobci) srovnatelné kvality, ale nižší ceny. Není v silách Brano Group snížit náklady natolik, aby mohlo konkurovat levnějším výrobcům.



Obr. 6: Vývoj ročního obratu

Zdroj: Prezentace Brano Group 2009

2.1 Úvod do ceny

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů. Ostatní prvky produkují pouze náklady. Cena je ale také jedním z nejpružnějších prvků marketingového mixu. Lze ji rychle měnit na rozdíl od vlastností produktu a závazků k distributorům. [2]

Cena stále rozhoduje o podílu firmy na trhu a její ziskovosti. Cena závisí například na platebních podmínkách, struktuře trhu, životním cyklu produktu, úvěrových podmínkách.

Firmy tvoří ceny různými způsoby. V malých firmách stanovuje ceny většinou majitel, ve velkých firmách manažer divize nebo výrobních řad. Na tvorbě se též podílí prodejní, výrobní a finanční manažeři a účetní.

Před stanovením ceny se firma musí rozhodnout, do jakého segmentu trhu umístí svůj produkt z hlediska jakosti a ceny a tomu přizpůsobit vše ostatní.

Tab. 1: Devět možných strategií ceny a jakosti

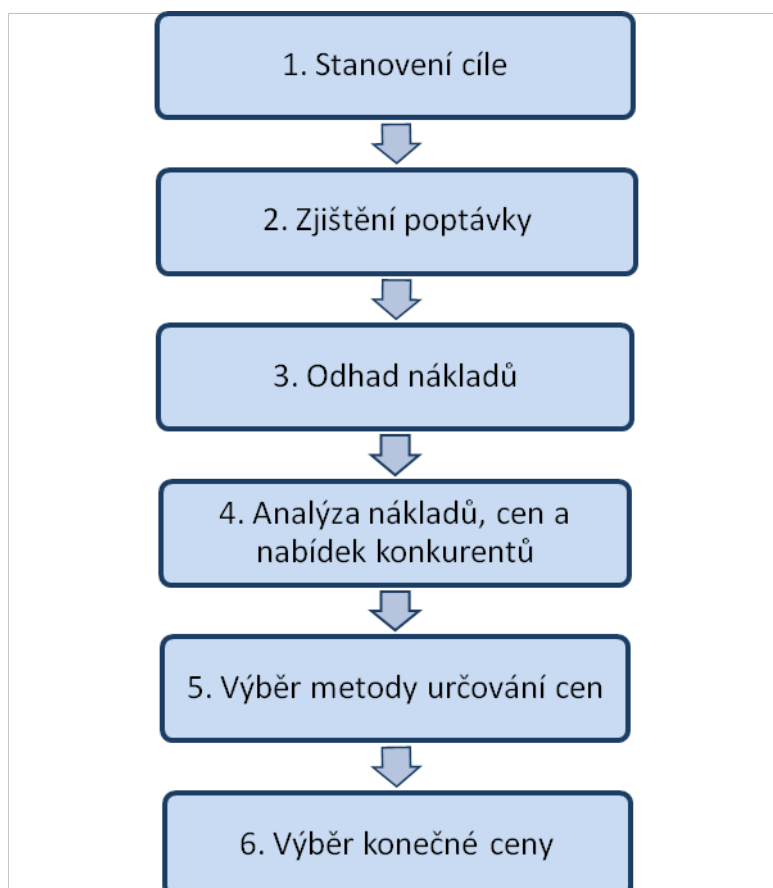
k v a l i t a p r o d u k t u	cena			
		vysoká	střední	nízká
	vysoká	1. Strategie získání mimořádné ceny	2. Strategie vysoké hodnoty	3. Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	střední	4. Strategie předražování	5. Strategie střední hodnoty	6. Strategie odpovídající hodnoty
	nízká	7. Strategie okrádání	8. Neúsporná strategie	9. Úsporná strategie

Zdroj: *Marketing Management, P. Kotler*

Tabulka 1 znázorňuje 9 možných strategií jakosti a ceny. Strategie 1, 5 a 9 se mohou vyskytovat na jednom trhu, každá z nich je určena pro jinou skupinu zákazníků. Strategie 2, 3, a 6 nabízejí produkty stejné kvality jako předchozí, ale za nižší cenu. Strategie 4, 7 a 8 relativně předražují produkt vzhledem k jejich jakosti a zákazníci mohou mít pocit, že jsou okrádání.

Firma Brano Group zastává strategii střední hodnoty, tedy za rozumnou cenu nabízí rozumnou kvalitu. Výrobky si drží dobrý standard kvality.

Při tvorbě ceny musí firma zvážit celou řadu faktorů. Pro lepší přehlednost je dobré zachovat následující postup (obr. č. 7).



Obr. 7: Postup při stanovení ceny

Zdroj: Marketing Management, P. Kotler

2.1.1 Cíle podniku při stanovení ceny

Při strategii stanovení ceny podniky často vycházejí ne z jednoho, ale hned z několika cílů najednou. Vše musí být v souladu se strategickým plánováním podniku a často se jedná o volbu mezi krátkodobým nebo dlouhodobým zájmem podniku.

- **Zisk**

Pro většinu podniků je to rozhodující faktor při stanovení ceny a znamená takové stanovení výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou, a navíc bude obsažena určitá míra zisku.

- **Maximalizace zisku**

Podnik si zde stanoví cenu v takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Většinou se jedná o krátkodobé cíle. Musí však věnovat pozornost i cenové citlivosti.

- **Tržní podíl**

Podniky se často snaží přilákat zákazníky (získat dominantní postavení na trhu) počáteční nízkou cenou (zaváděcí) tak, aby si zákazníci na její výrobky zvykli. V prvním období může podnik prodávat, poněvadž prodává výrobky pod cenou, ale tyto ztráty pak může kompenzovat v době, kdy si vybuduje významné postavení na trhu.

- **Růst objemu prodeje**

Jedná se většinou o krátkodobý záměr podniku spojený např. s výprodejem zásob. Firma si přeje maximalizovat množství prodaného zboží. Je přesvědčená, že čím větší bude množství prodaného zboží, tím nižších nákladů bude dosahovat a dlouhodobě i vyšších zisků. Stanovuje ceny co nejnižší, protože předpokládá, že trh je na ceny velice citlivý.

- **Návratnost investic**

Dlouhodobá strategie, kterou používají zejména finančně orientované podniky. Porovnává se zde návratnost investic s alternativní možností jejího umístění.

- **Špičková kvalita výrobku**

Cílem podniku je dosáhnout vedoucího postavení na trhu v kvalitě výrobků. Stanovení vyšší ceny je úměrné vyšší kvalitě výrobku. V případě, že má zákazník sám určitou představu o kvalitě výrobku, stává se výše ceny pro něj jediným indikátorem úrovně kvality.

- **Přežití**

Jestliže firmu trápí přebytek kapacity, silná konkurence, změny zákaznických přání, nejistá budoucnost, politický neklid nebo nedostatek peněz, pak se jejím cílem

stává přežití. Často musí snížit své ceny, aby vyprodala zásoby a udržela výrobu v chodu.

- **Maximalizace běžných příjmů**

Maximalizace příjmů vyžaduje pouze znalost poptávkové funkce. Maximalizace příjmů dlouhodobě vede též k maximalizaci zisku a k růstu tržního podílu.

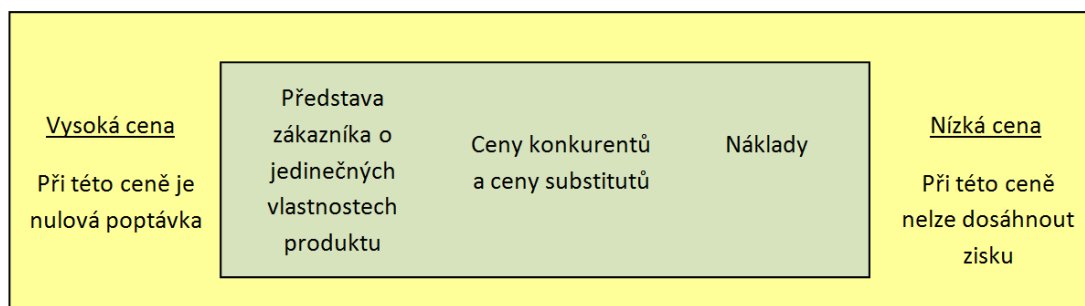
V současné době, v přetrvávající hospodářské krizi, je cílem firmy Brano Group přežití a udržení si stávajících zákazníků, hledání nových trhů a přilákání nových zákazníků. Firmu trápí přebytek kapacit (které již nelze snížit, aby mohla být výroba vůbec zachována), konkurence, nejistá budoucnost i nedostatek peněz. Cenou pokrývá náklady spojené s výrobou s drobným ziskem.

2.1.2 Poptávka

Každá možná cena, kterou firma na trhu stanoví, povede k odlišné úrovni poptávky a bude mít tudíž rozdílný vliv na cíle firmy. Vztah mezi alternativními cenami v daném čase a jim odpovídající aktuální poptávkou je vyjádřen křivkou poptávky. Za normálních okolností se jedná o nepřímou úměrnost, to znamená, že čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka, a čím nižší je cena, tím vyšší je poptávka.[2]

Pro zjištění poptávky je dobré provést průzkum trhu, zda je o náš výrobek vůbec zájem a případně za jakou cenu.

Poptávka určuje maximální cenu, za kterou může firma výrobek prodat, tzv. cenový strop. Naopak nejnižší cena, tzv. cenové dno, je dána náklady na výrobu.



Obr. 8: Vztah ceny a poptávky

Zdroj: *Marketing Management, P. Kotler*

Brano Group nedosahuje velkých zisků, protože cena vychází především z nákladů.

2.1.3 Náklady

Náklady na výrobek

Náklady na výrobek jsou nejdůležitější vnitřní faktor. Kromě základních nákladů na nákup materiálu a na výrobu je stanovení ceny ovlivněno dalšími nákladovými prvky, mezi které patří: balení - obaly, reklama a podpora prodeje, slevy poskytované zákazníkovi nebo zaměstnancům, reklamace a služby, servis, garance, úpravy zboží pro zákazníka, dodávka zboží, kvalita, technická úroveň výrobku, atd.

Základem výpočtu ceny je znalost nákladů na materiál a výrobu produktu. Musíme vědět, jaké náklady máme. Náklady se člení dle několika kritérií.

Druhové členění nákladů:

- Spotřeba materiálu
- Spotřeba a použití externích prací a služeb
- Mzdové a ostatní osobní náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění pracovníků
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Finanční náklady (úroky, pojistné, bankovní výlohy)

Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů:

- **Fixní náklady** jsou náklady pevné, které se snižují jen velmi těžko a zpravidla v delším časovém horizontu. Jedná se např. o nájem, časovou mzdu, splátky úvěrů a úroků, silniční daň nebo daň z nemovitostí.
- **Variabilní náklady** jsou náklady proměnlivé, které se mění v závislosti na ostatních činitelích.
 - a) Rovnoměrné (neboli lineární, proporcionální) náklady jsou přímo úměrné vynaložené práci nebo množství vyrobených výrobků (např. spotřeba materiálu na výrobu nebo podílová mzda pracovníka).
 - b) Progresivní (neboli nadproporcionální) náklady postupně rostou a v určitém bodě se rychle a neúměrně zvýší (jedná se např. o vyplacenou mzdu za sobotu zaměstnanci v restauračním zařízení, kde nebyla téměř žádná tržba).

c) Degresivní (podproporcionální) náklady postupně rostou a v určitém bodě se ustálí nebo se dokonce snižují (např. spotřeba energie). Podnikatel by se měl soustředit hlavně na tyto náklady, protože jsou v nich ukryty rezervy.

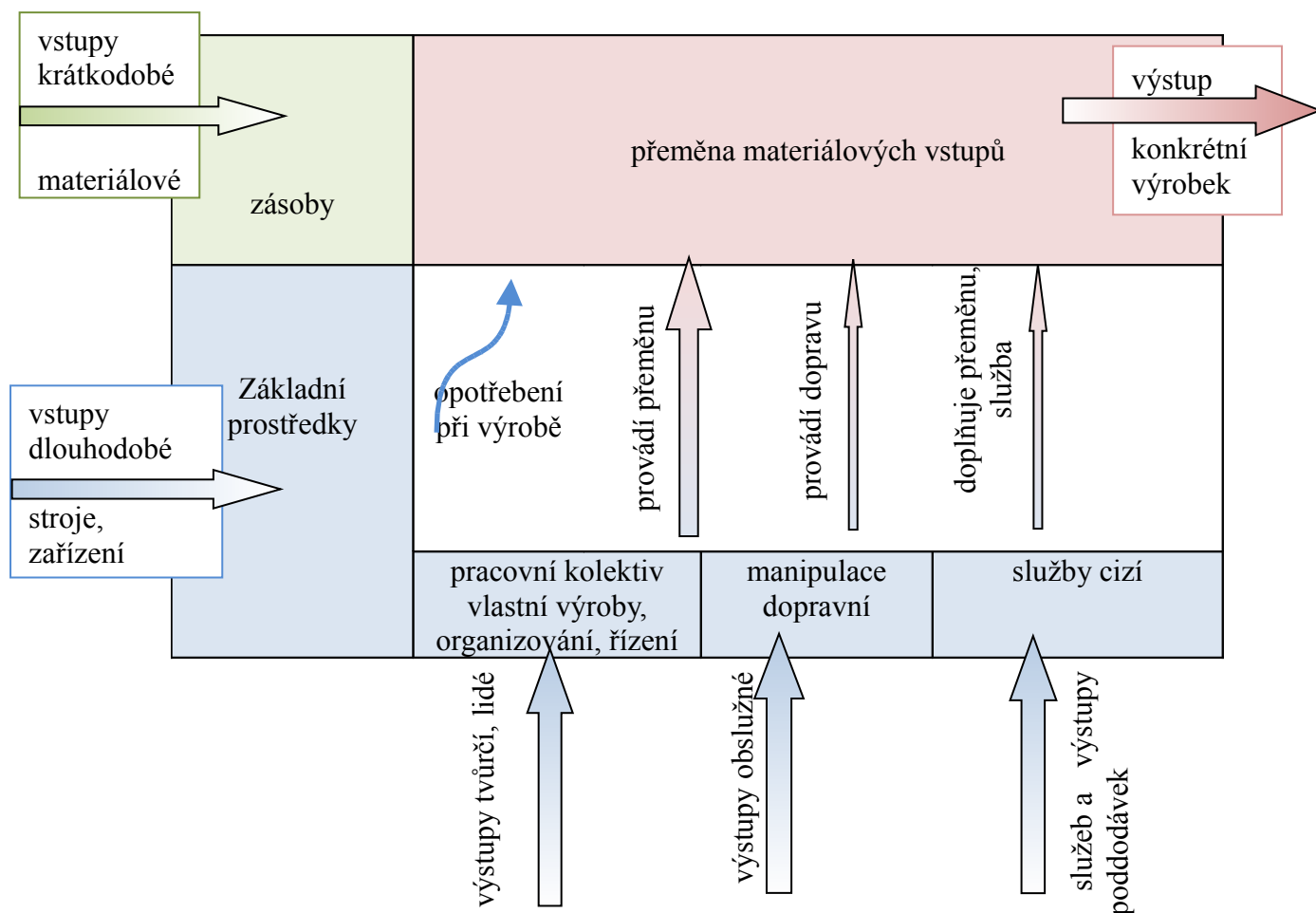
Vzorec: Celkové náklady

$$\text{Celkové náklady} = \text{fixní náklady} + \text{variabilní} \quad (1)$$

Ke zjištění či stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku, který je druhově, objemově a jakostně vymezen (kalkulační jednice), používáme kalkulaci.

Kalkulační jednice je konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady [5]. Například jeden tlumič v Brano Group.

Náklady na materiál a výrobu je v Brano Group snaha snížit. Některý materiál se přestal odebírat od tuzemských dodavatelů a bere se ze zahraničí, část výrobního procesu je v kooperaci, provádí ji externí firma (subdodavatel). Nejčastěji jde o povrchovou úpravu výrobků. Ve firmě došlo k poklesu objemu prodeje a následně i výroby, zvýšily se tedy fixní náklady na výrobu. V poměru na vyrobený kus je značné množství lidské práce, ale již není možné snížit stavy počtu zaměstnanců, protože by se výrobu již nepodařilo rozjet.



Obr. 9: Systém tvorby ceny konkrétního výrobku

Zdroj: Volf F., *Metody tvorby cen a fakturace*

Schéma 5 nám ukazuje, co vše vstupuje do ceny výrobku, tedy náklady, které se musí prodejní cenou pokrýt. Základem ceny jsou náklady na materiál (zelené pole). Další složky ceny pomáhají přetvářet (modré pole) materiál ve finální výrobek (červené pole). Jsou to náklady na stroje a zařízení, lidskou práci, dopravu, přepravu polotovarů a výrobků a doplňkové služby jako kooperace, subdodavatel.

2.1.4 Konkurence

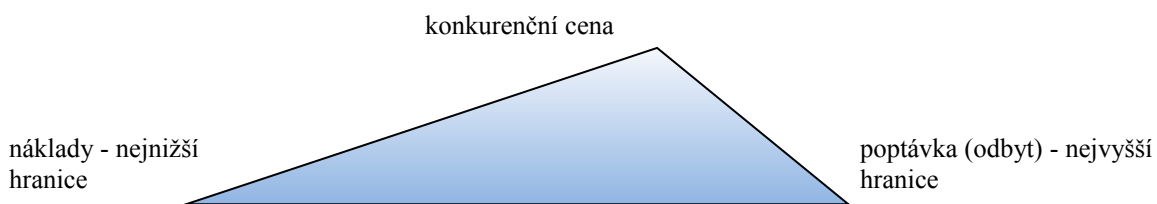
Aby firma mohla dobře stanovit cenu svých produktů, musí znát náklady a ceny konkurence a jejich reakce na změnu ceny.

Konkurence má ohromný vliv na cenu. Firma musí dobře vědět, co konkurence dělá dnes, ale i co připravuje na zítra. Je třeba znát i velikost a sílu konkurence mezinárodní a typy cenových úmluv.

Konkurence v tomto odvětví a oboru je poměrně velká, firma Brano Group se snaží zviditelnit, pravidelně se účastní veletrhů, oslovuje nové potenciální zákazníky. Velmi silným konkurentem začíná být Čína - země neomezených možností. Tato země je schopná konkurovat ve všech odvětvích a oborech, levná pracovní síla tlačí ceny dolů a dnes se zákazník většinou dívá nejdříve na cenu, pak až na kvalitu.

2.1.5 Metody tvorby ceny

Existuje několik metod tvorby ceny. Všechny vychází z nákladů na výrobek, poptávky po výrobku a cen konkurence, ale liší se v tom, která z těchto složek převládá, je tedy pro firmu nejdůležitější. Každá metoda má své výhody i nevýhody.



2.1.5.1 Nákladově orientovaná cena (cena s přírážkou)

Jejím cílem je dosahování určité míry zisku. Podnik si stanoví náklady na výrobu. Stanovuje je součtem nákladů na spotřebované suroviny a k nim připočítá určitou míru zisku přímo v Kč nebo v % k průměrné nákladové ceně (vzorec 2). Výhodou této metody jsou jasná pravidla pro stanovení vyšší ceny, zaručuje firmě dosahovat určitou míru zisku z každého prodaného výrobku. Nevýhodou je, že neodráží reálnou situaci na trhu, tzn., neodráží skutečnost, jakou částku jsou zákazníci ochotni za výrobek v daném okamžiku zaplatit. Ani nebere v úvahu poptávku, vnímanou hodnotu a cenu konkurence.

Způsob stanovení ceny pomocí standardní přírážky je oblíbený, protože výrobci dobře znají své náklady, ale nejsou si jisti budoucí poptávkou. Provádí-li to stejně i ostatní výrobci, pak jsou ceny velmi podobné. Tato cena se jeví kupujícím jako spravedlivější (jeví se jako spravedlivá jak vůči prodávajícím, tak kupujícím).

Vzorec: Výpočet ceny s přírážkou na jednotku

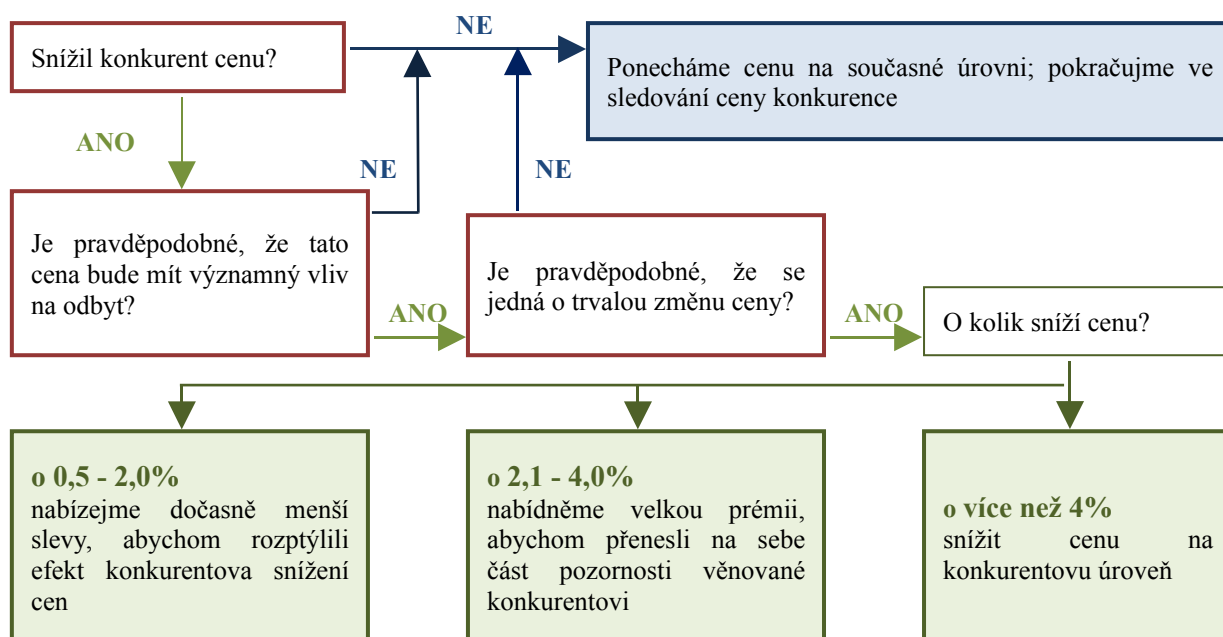
$$\text{jednotková cena} = \text{variabilní náklady} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodej (ks)}} \quad (2)$$

$$\text{cena s přírážkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{(1 - \text{požadovaná návratnost z prodeje})} \quad (3)$$

2.1.5.2 Metoda orientovaná na konkurenci

Firma vychází především z běžných konkurenčních cen a méně pozornosti věnuje svým nákladům a poptávce. Podnik zde stanoví ceny vyšší, nižší nebo stejné jako konkurence. Výrobek podniku však musí být podobný nebo shodný s výrobkem konkurence.

- **cena firmy = cena konkurence** (spoléháme na necenovou konkurenční výhodu, např. lepší reklamu).
- **cena firmy < cena konkurence** (podbízíme se zákazníkovi a počítáme s tím, že tím hodně zákazníků přesvědčíme a přes malý zisk na jednom výrobku dosáhneme velkého celkového zisku). U této ceny hrozí, že nižší cena u zákazníka vzbudí dojem nižší kvality.
- **cena firmy > cena konkurence** (především u značkového zboží) tzv. skimming.



Obr. 11: Program cenových opatření pro případ, že konkurence sníží ceny

V oligopolním průmyslu, např. ocelářském, papírenském, minerálních hnojiv atd. jsou obvykle stejné ceny. Proto firmy musí většinou následovat ceny nejsilnějšího na trhu a i změny cen provádějí podle něho. Jsou přirozeně možné i menší odchylky.

Tato metoda je oblíbena zejména tam, kde je chování konkurence nevypočitatelné a tam, kde je obtížné stanovit náklady a také tehdy, chce-li firma zvýšit obrát nebo rozšířit okruh zákazníků.

2.1.5.3. Další metody tvorby ceny

Další metody, které lze využít pro stanovení ceny produktu, popíši velmi stručně.

- **Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem**

Zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka, tedy jakou hodnotu má výrobek pro zákazníka. Výhodou je reálnost, nejlépe vyjadřuje zákaznickovy potřeby a přání. Nevýhoda je, že se musí zjišťovat formou průzkumu.

- **Metoda orientovaná na poptávku**

Vychází z teorie nabídky a poptávky, čím více je spotřebitel ochoten zaplatit, tím více se cena zvyšuje. Odráží tedy skutečnou poptávku po zboží a cílem je maximální zisk.

- **Tvorba cen výrobní řady**

Tuto metodu lze uplatnit, když podnik vyrábí mnoho výrobků, které spolu těsně souvisejí, od technicky nejjednodušších, až k výrobkům složitým. Je-li rozdíl v ceně větší než rozdíl v nákladech dokonalejšího a horšího výrobku v řadě, potom firma uplatněním této cenové politiky získá.

- **Tvorba cen pomocí cílové návratnosti**

Firma stanoví takovou cenu, která jí zajistí návratnost investic. Metoda nebere v úvahu cenovou pružnost poptávky, ani ceny konkurence.

Ani ve firmě Brano Group není stanovena jedna jediná metoda tvorby ceny. Stanovuje se vždy s ohledem na konkrétní výrobek, danou situaci firmy, konkurenci. Nejčastěji používanou je však metoda nákladově orientovaná. Vypočítají se náklady na materiál a výrobu a k nim se přičte určitá míra zisku (% z nákladů). Firma ji používá, protože zná své náklady, ale v současné době si není jistá budoucí poptávkou. Podrobněji v kapitole 2.4.

2.1.6 Faktory, které ovlivňují konečnou cenu

Podnik nebo firma sice mohou mít vlastní představu o ceně, ale vždy je ovlivněn dalšími faktory, prostředím ve kterém se nachází, a pokud chce uspět, musí tyto faktory brát v potaz.

2.1.6.1 Vnější faktory

- **Stát a jeho legislativa (právní faktory)**

Přímo ovlivňuje cenu výrobků, chrání různé skupiny a instituce. Dbá na ochranu zdraví, bezpečnost výrobků a ochranu životního prostředí. Cla a daňová zatížení, subvence zemědělských produktů.

Ochrana životního prostředí začíná být i v Brano Group samozřejmostí. Pro své výrobky používá plně recyklovatelné obaly a odběratele vždy upozorňuje na způsob likvidace výrobků po době užití.

- **Ekonomické faktory**

Významnými ekonomickými faktory jsou kupní síla spotřebitele, jeho příjem a struktura jeho výdajů, inflace, nezaměstnanost, daně, výše úspor a úrokové sazby, změna devizových kurzů a inflace, složitost zahraničních distribučních cest, náklady a rizika mezinárodní přepravy, formy placení, dodací a platební podmínky, využití zón volného obchodu a dumping.

ČR se stává "drahou" zemí a již se nevyplatí především západním zemím zde nakupovat. Brano Group nemá příliš dobré kontakty do zemí Asie a Afriky, do zemí potenciálního odbytiště. V těchto oblastech je vyšší riziko mezinárodní přepravy, náročnější dodací a platební podmínky, což zvedá cenu výrobku.

Situaci nezlepšuje ani chování spotřebitelů. V současné době cílový spotřebitel nakupuje méně nákladních aut, což má na konec dopad i na Brano Group např. na výrobu tlumičů (klesá poptávka).

- **Stereotyp a kupní postoj vůči zemi původu**

Stále je v povědomí lidí, že výrobky z rozvojových zemí jsou levnější a méně kvalitní, zatím co vyspělé země produkují výrobky vyšší kvality a tím i za vyšší ceny.

2.1.6.2 Vnitřní faktory

- **Firemní strategie**

Řízení tvorby cen musí brát v úvahu požadované vytváření image obchodního zařízení, psychologické metody tvorby cen, očekávanou výši návratnosti investic, podporu prodeje prostřednictvím cenové tvorby, atd. Rozhodnutí o stanovení ceny může být ovlivněno i umístěním prodejny a její výzdobou.

Firemní strategie Brano Group je stále si uchovat kvalitu a technickou úroveň výrobků tak, aby zůstaly konkurence schopné. Nesnižovat cenu výrobků „za každou cenu“, aby zákazník neměl dojem, že s cenou došlo i ke snížení kvality.

2.2 Cenové strategie

Při stanovení cenové strategie musí podnik vycházet z toho, v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází a jaké jsou charakteristické rysy trhu, aby z dané situace vyzískal maximum.

2.2.1 Sbírání smetany (skimming pricing)

Metoda spočívá ve stanovení vysokých cen pro produkty nově uváděné na trh a v postupném snižování cen v průběhu životního cyklu. Výhodou této cenové strategie je možnost soustředit se plně na ty zákazníky, jimž nový produkt přináší největší užitek a jsou tedy ochotni za něj zaplatit. S poklesem ceny může výrobek získávat nové segmenty spotřebitelů. Nebezpečí této strategie je však v tom, že vysoké ceny mohou nalákat konkurenci.

2.2.2 Cenová strategie pronikání na trh (penetration pricing)

Tato cenová strategie má za cíl rychle pokrýt počáteční náklady cestou velkých objemů produkce, čili maximalizace objemu prodeje. Strategie pronikání spočívá ve stanovení nízkých cen nových produktů v zájmu stimulace co nejvyššího objemu prodeje. Tato cenová strategie je založená na tom, že výrobce nebo prodejce dobrovolně podstupuje počáteční ztráty, ale nabízí šanci vysokých zisků v dalších fázích životního cyklu produktu.

Většina výrobků Brano Group je ve fázi zralosti. Na trhu je značná konkurence, firma snížila náklady, aby si udržela alespoň stávající postavení. Podrobnější zkoumání cenové strategie nebylo cílem této práce.

2.2.3 Další cenové strategie

- **Nákladová cenová strategie**

Cenová strategie často vychází z nákladů. Někdy vychází z úplných nákladů, někdy z mezních. Tato strategie nepřihlíží ke konkurenci, nedbá na značku.

- **Strategie svazování cen (price lining)**

Firma nabízí veškeré produkty pouze za omezený počet různých cen, přičemž cenami navzájem rozlišuje výrobky relativně srovnatelné kvality nebo designu. Tato strategie pomáhá kupujícím snadněji se rozhodnout.

- **Klouzání po poptávkové křivce**

Zde je zlevnění mnohem rychlejší než u sbírání smetany. S dalším krokem firma nečeká na snížení poptávky, ale snižuje cenu rychle. Strategii volí firma, která chce na trhu zůstat déle.

- **Cenová strategie založená na psychologickém principu**

Mnohé z cenových strategií je možné posílit psychologickým efektem cen stanovených těsně pod nejbližší vyšší "kulatou sumou" (např. 9,90; 19,90; 99,90 apod.). Ceny se zdají být výrazněji nižší, než ve skutečnosti jsou. Tato cenová strategie má význam tam, kde nechce prodejce vzbuzovat dojem luxusu produktu.

Účinnost cenové strategie závisí na důkladnosti průzkumu trhu před zavedením produktu, sledování reakce konkurence i zákazníků po zavedení na trhu.

2.3 Přizpůsobování ceny, změna ceny

Mezi hlavní příčiny, kdy dochází ke změnám v cenách, patří chování konkurence, když podnik nevyužívá plně svou výrobní kapacitu a odbyt, snížení ceny výrobků v důsledku změn tržního podílu firmy, ke zvýšení ceny při zvýšení vstupních nákladů na výrobu, z důvodu nesouladu mezi nabídkou a poptávkou.

Změna může být zvýšení nebo snížení ceny. Základními příčinami **snížování** ceny bývají: nadbytečná výrobní kapacita, nemožnost zdokonalení výrobku, klesající podíl na trhu, nadměrná šíře nabízeného sortimentu a nedostatečná diferenciací výrobků, ekonomická recese. Příčinou **zvyšování** ceny je inflace, zejména inflace nákladů, nadměrná poptávka, výrazná odlišnost od konkurence, uznaná jedinečnost výrobku a jeho vysoká image.

Změna ceny ovlivní všechny subjekty marketingového prostředí, tedy spotřebitele, distributory, dodavatele i konkurenty.

Cenové zvýhodnění a slevy firma Brano neposkytuje. Jedině prodlužuje termíny splácení, což ale v dnešní době není nic výjimečného. Firma si musí počkat, pokud chce své peníze.

2.3.1 Cenová zvýhodnění a slevy

Při stanovení prodejní ceny mohou prodejci využívat řady nástrojů, kterými zvýhodňují kupující při nákupu. Z cenového hlediska se jedná o poskytování slev. Základní cena je upravena tak, aby byl zákazník v určitých situacích odměněn (za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy apod.) a zároveň výrobce/prodávající překlenul nepříznivé období roku či snáze prodal staré zboží dlouhodobé spotřeby.

- Hotovostní slevy pro zákazníky, kteří platí svoje účty ihned (hotově nebo dřívější úhrada faktury).
- Množstevní slevy zákazníkům, kteří kupují velké množství zboží.
- Funkční slevy účastníkům distribučního řetězce za plnění určitých funkcí, které na sebe přebírají (prodej, skladování,...).
- Sezónní slevy kupujícím, kteří nakupují mimo sezónu.
- Prémie - poskytuje se pravidelným zákazníkům, kteří v průběhu určitého období zakoupí zboží v určité hodnotě.
- Prodej na protiúčet - zákazník je určitým způsobem zvýhodněn, pokud při nákupu nového výrobku nabídne prodejci starý.

Poskytování slev působí jako stimul. Ale při poskytování slev a dodatečných slev by společnosti měly být opatrné s ohledem na vzájemné působení slevy a vytváření zisku.

2.3.2 Propagační tvorba cen

Propagační tvorba cen jsou techniky ke stimulování předčasných nákupů. **Tvorba cen na úkor vedoucích firem** znamená, že velkoprodejny a obchodní domy snižují ceny známých značek, aby přilákaly další zákazníky. V průběhu roku, sezóny se tvoří **ceny pro zvláštní příležitosti**. Aby firma nemusela snižovat ceny, nabídne zákazníkům **financování s nízkým úrokem**, tedy prodej na úvěr s nízkým úrokem nebo **prodloužené termíny splácení**. **Záruky a servisní smlouvy** - firma na výrobek poskytne bezplatnou záruku nebo smlouvu na opravy.

2.3.3 Další možnosti přizpůsobení ceny

- **Geografické přizpůsobení ceny**

Firma uplatňuje vůči jednotlivým zákazníkům v jednotlivých lokalitách a zemích různé ceny.

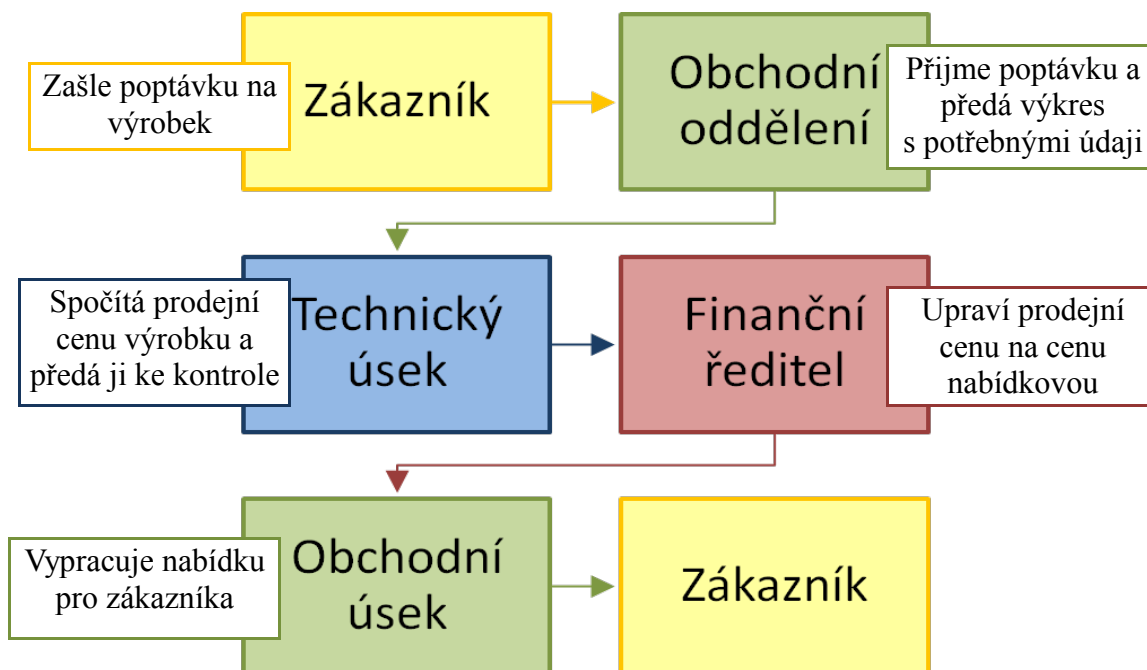
- **Diskriminační cenová tvorba**

Vzniká tehdy, prodává-li firma svůj výrobek nebo službu za dvě nebo více rozdílných cen, které nejsou úměrné vzniklým nákladům.

- **Tvorba cen výrobkového mixu**

Firma hledá soubor cen, který by maximalizoval zisk celého výrobkového mixu.

2.4 Konkrétní příklad stanovení ceny výrobku v Brano a.s.



Obr. 12: Postup při tvorbě ceny v Brano Group

Zdroj: vlastní

2.4.1 Příjem poptávky

Do Brana a.s., na obchodní oddělení přišla poptávka na výrobu šroubů hlavy tlumičů a zákazník si přeje znát cenu, za kterou daný výrobek firma Brano vyrobí. Poptávka došla spolu s výkresem, kde jsou uvedeny potřebné náležitosti pro výrobu i pro kalkulaci. Ve výkresu je tedy uvedena požadovaná jakost materiálu, polotovar (např. tyč o průměru 3 mm), dále hmotnost výrobku na jeden kus a požadavky na povrchovou úpravu (galvanizace, pochromování, barevný lak) a v neposlední řadě, co by měl výrobek vydržet.

2.4.2 Cenová kalkulace

V některých společnostech cenu počítá produkt manager, který je většinou členem obchodního oddělení. V Brano a.s. dělá základní kalkulaci technický úsek. Ten spočítá náklady jednotlivých položek na 1ks na základě časové studie (příloha B) a tyto náklady pak vynásobí procentní sazbou. Procentní sazby jsou dány tabulkově, tedy fixně a tyto tabulky má k dispozici právě technický úsek.

2.4.2.1 Časová studie

Pomocí časové studie (příloha B) zjistíme, jak dlouho trvá dělníkovi vyrobit jeden kus. Sledují se jednotlivé výrobní kroky, veškeré operace, které se s výrobkem musí provést. V tomto případě výroba jednoho kusu zabere cca 1,5 minuty, tedy za 7,5 hodinovou pracovní dobu dělník vyrobí cca 300 kusů. S časovými údaji se dále počítá v kalkulaci ceny na jeden kus.

2.4.2.2 Technologický postup

Následující tabulka již v souhrnu ukazuje, které operace byly na výrobku provedeny (uříznout trubku, vysoustružit závit, provést povrchovou úpravu a zkontrolovat, zda výrobek odpovídá všem normám a potřebám zákazníka), kolik bude stát jednotlivá operace, když se počet vyrobených kusů rozpočítá na mzdu dělníka a přičtou se další náklady. Je vidět, že například náklady na uříznutí 1 kusu z polotovaru stojí 0,14 Kč.

Tab. 2: Kalkulace nákladů technologického postupu

NÁZEV POSTUPU			šroub hlavy		č.v. : Brano 01					450 kusů/rok		
technologický postup												
pracoviště			operace	1 Nmin	R mzdy	Ts	Td	J.mzdy	R.mzdy	OVN	OVN	nákl. operace
				Kč	%	min	Nmin	Kč/ks	Kč/ks	Kč/Nh	Kč/ks	Kč/ks
řeže na délku_Exatcut			03	1,97	25%	0,1153	0,0577	0,10	0,03	52,00	0,10	0,14
soustruží pod závit,závit a zápich_na otočku_Cobra			06	3,42	25%	1,3544	1,3544	2,39	0,60	72,89	1,65	2,54
válcuje závity M14x1.5 a M14xSj3_UPW			09	0,00	25%	0,0000	0,0000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kooperace_zušlechtit			12	0,00	25%	0,0000	0,0000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
výstupní kontrola			99	2,52	25%	0,0500	0,0500	0,09	0,02	11,18	0,01	0,18
součet						1,520	1,462	2,589	0,647		1,75	2,87

Zdroj: Kalkulace výrobku Brano 01

2.4.2.3 Kalkulace

Z technologického postupu zjistíme čisté náklady na výrobu na jeden kus, ale aby se nám výroba vyplatila, náklady vynásobíme tabulkově danými sazbami.

V prodejní ceně výrobku jsou zahrnuty následující náklady.

Tab. 3: Kalkulace nákladů

KALKULACE	sazba	Kč
přímý materiál		5,594
nářadí		0,736
kooperace		5,498
jednicové mzdy*sazba (pojištění+ochr. pomůcky)	150,25%	3,891
režijní mzdy*sazba (pojištění+ochr. pomůcky)	150,25%	0,973
ostatní variabilní náklady		1,755
VARIABILNÍ NÁKLADY		18,445
správní náklady (SBU CV)	12,90%	2,379
výzkum vývoj (SBU CV)	0,00%	0,000
administrativní náklady BRANO (SBU CV)	5,40%	0,996
expediční náklady (SBU CV)	2,90%	0,535
FIXNÍ NÁKLADY	21,20%	3,910
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY		22,356
ostatní náklady-logistika, pojištění dopravy		
administrativní náklady BRANO GROUP (SBU CV 3%)	3,00%	0,671
zisk vnitřně přiznaný (SBU CV)	12,00%	2,683
prodejní cena		25,709

Zdroj: Kalkulace výrobku Brano 01

Variabilní náklady

- Materiál - Materiál se kupuje na kilogramy. Cena za kus závisí na druhu materiálu a kolik kusů jsme schopni z kila vyrobit.
- Nářadí - Jaké nářadí je potřeba na zpracování, vyrobení výrobku (pila, nůž, bruska, atd.). Cena nářadí se rozpouští do ceny výrobku po dobu 3 let (pokud zákazník nesouhlasí s tím, že cenu nářadí zaplatí naráz), záleží také na objednaném množství výrobků.
- Kooperace - Kooperace znamená zapojení externího dodavatele. Firma spolupracuje s dalším subjektem, protože pro určitou část výrobního procesu nemá výrobní kapacity (materiální i duševní) nebo je to pro ni finančně výhodnější (nejčastěji se jedná o povrchovou úpravu výrobků - galvanizace, pochromování).
- Jednicové mzdy - Jednicová mzda je mzda pracovníka, který daný výrobek vyrábí (dle časové a technické náročnosti). Navyšuje se o sazbu na ochranné pomůcky, jeho pracovního pojištění, atd.
- Režijní mzda - Režijní mzda jsou náklady spojené se seřizením stroje pro dělníka, který vyrábí daný produkt. Seřizení stroje provádí osoba, která také musí být zaplacená. Výše režijní mzdy závisí na technické i časové náročnosti seřizení stroje.

Fixní náklady

Fixní náklady jsou procentuální část (%) variabilních nákladů. Procenta jsou dána tabulkově.

- Správní náklady - Správní náklady zahrnují veškeré náklady na správu budov, výrobních hal, kanceláří, venkovních prostor, atd. Jsou to náklady na topení, elektřinu, vodu, nájem budov, opravu budov, atd.
- Výzkum a vývoj - Náklady na výzkum a vývoj jsou, jen pokud se jedná o úplně nový výrobek. Ve většině případů se vyrábí podle již existujících výkresů.
- Administrativní náklady - obchodní oddělení (dohodnutí obchodu, vystavení faktury,...)
- Expediční náklady - Při expedici výrobků z firmy je potřeba výrobky zabalit a zabezpečit proti poškození. Jde o náklady na obaly, krabice, ale i na skladníka.

Úplné vlastní náklady

Vzniknou jako součet variabilních a fixních nákladů.

Prodejní cena

Prodejní cenu získáme, když k úplným vlastním nákladům ještě připočítáme:

- Ostatní náklady na logistiku a pojištění dopravy
- Zisk - Ideální zisk je 10-12% z úplných vlastních nákladů. Ale záleží na konkurenci, na vztahu k zákazníkovi, objednaném množství a především na tom, jaký je cíl firmy - zisk, proniknutí na trh (získání zákazníka), růst objemu prodeje, atd.

Prodejní cena obsahuje tzv. krycí příspěvek - cca 30 % nad částku variabilních nákladů. Prodejní cena by neměla klesnout pod tuto částku. Prodejní cenu kontroluje a dále upravuje finanční ředitel. Většinou se jedná o navýšení prodejní ceny. Obchodní oddělení nabízí a prodává za cenu stanovenou ředitelem. Pokud zákazník nesouhlasí s cenou (což se moc často nestává) je tu prostor pro snížení ceny cca 3% ze zisku. Na materiálu se většinou ušetřit nedá a nelze cenu snížit např. o 10 %.

V tabulce 4 Celkový přehled nákladů, je dobře patrné navýšení ceny do nabídky. Cena, kterou spočítal technický úsek, byla ve finále navýšena téměř o 5 Kč za kus.

Tab. 4: Celkový přehled nákladů výrobku Brano 01

Dílec	Materiál	Cena materiálu/Kg	Náklady na nářadí (VBD)	Náklady na materiál/ks	Variabilní náklady	Úplné vlastní náklady	Cena do nabídky	počet ks/rok	spotřeba Kg/rok	cena materiál/rok
Brano 01	Tyč 14h9	25,44 Kč	0,736 Kč	5,594 Kč	18,445 Kč	22,356 Kč	30,945 Kč	450	99	2 517,42 Kč
Brano 02	Tyč 14h9	25,44 Kč	0,746 Kč	6,055 Kč	19,410 Kč	19,410 Kč	33,595 Kč	1 500	357	9 082,08 Kč

Zdroj: Kalkulace výrobku Brano 01

2.4.3 Cenová nabídka pro zákazníka

Obchodní oddělení vytvoří cenovou nabídku zákazníkovi na základě ceny určené finančním ředitelem (příloha C). Ta musí splňovat určité náležitosti:

- Cena - za kus a celková cena všech kusů za rok.
- Dodací podmínky - např. FCA, DDU - mění výši celkové ceny. Většinou se nerozepisuje do nabídky, ale až do faktury. Kde dojde k předání zboží, vlastnických práv a zodpovědnosti za zboží.
- Platební podmínky - kdy a jakým způsobem bude zásilka uhrazena.
- Navržené balení - všechny výrobky mají základní obal, který je chrání proti poškození, plus obaly doporučené k přepravě.
- Platnost nabídky - do jaké doby je nabídka aktuální, jak dlouho má zákazník na potvrzení nabídky a odeslání objednávky (většinou rok nebo do konce kalendářního roku).
- Likvidace výrobku po době užívání - dnes platí přísná pravidla pro likvidaci výrobků. Některé výrobky firma vybírá zpět nebo alespoň uvádí jakým způsobem je výrobek potřeba zlikvidovat.
- Likvidace balicího materiálu - velká část obalů bývá plně recyklovatelných.

V tomto případě byla cena stanovena nákladově orientovanou metodou s ohledem na zisk. Cena se stanovuje dle aktuální situace na trhu, dle druhu výrobku, atd. Brano vyrábí především pro další spotřebu v automobilovém průmyslu. Výroba primárně není pro zákazníka jednotlivce.

Závěr

Prostřednictvím této práce jsem se chtěla dozvědět, co všechno ovlivňuje konečnou cenu produktu a jak se tato cena tvoří. Tento cíl byl splněn jen částečně. Dozvěděla jsem se, že stanovení ceny není vůbec jednoduchá záležitost a v mnoha případech právě na ceně produktů závisí úspěšnost a ziskovost firmy. Drobným zklamáním bylo, že ve většině firem si to zcela neuvědomují a nebo uvědomují, ale stejně neumí cenu správně stanovit. Neznají přesně své náklady na výrobu produktu. Bez problému stanoví náklady na materiál, ale jak započítat lidskou práci a další náklady je již problém. Dělníka musíme zaplatit i když v danou chvíli nic nevyrábí, ale je na svém pracovišti. Opravy či vylepšování produktu ze strany výrobce náklady zvyšují, ale mají se promítnout do konečné ceny? A tak se kolikrát dostaneme k tomu, že firmy prodávají své produkty za cenu pod výrobními náklady, tedy nedosahují potřebných zisků nebo dokonce končí ve ztrátě.

V kapitole 1 jsem se věnovala společnosti Brano Group a.s., její historii, organizační struktuře, produktům a finanční situaci. Brano Group a.s. je česká společnost s tradicí, ve střední Evropě dobře známá. I jí se dotkla hospodářská krize. Firma omezila výrobu, došlo i k propouštění zaměstnanců aby se snížily náklady a firma ustála toto nepříznivé období. Na základě interních materiálů Brano Group a.s. jsem tuto kapitulu doplnila grafy a schémata graficky znázorňující stav a vývoj firmy.

Otázka ceny produktů je natolik široké téma, že není možné je plně a do podrobnosti zpracovat v této práci. Chtěla jsem alespoň nastínit, jak problematické téma to je, a to se mi myslím povedlo v kapitole 2. Zde jsem teoretické poznatky doplnila skutečností v Branou Group a.s.

Kapitola 2.4 nastiňuje na konkrétním výrobku, jak se v Brano Group a.s. počítají náklady na výrobu a stanovuje finální cena produktu. Vedení společnosti si nepřálo v této práci uvést skutečný název produktu a vzorce, dle kterých je cena stanovena a tedy ani mě tyto informace neposkytli. Náklady jsou velmi dobře vyčísleny, do podrobnosti zpracovány a k nim je přičtena určitá míra zisku. Základní cenu v Brano Group a.s. vypočítá technický úsek a následně upraví finanční ředitel. Upravenou cenu nabídne obchodní oddělení

zákazníkovi.

Na závěr bych chtěla dodat doslovnou citaci generálního ředitele Brano Group a.s. Pavla Juříčka: "Proaktivní globální politikou firmy s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností svých výrobků pokračujeme procesem trvalého zlepšování k upevnění stávajících a získání nových trhů."

Seznam použité literatury a další zdroje

- [1] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.: *Základy marketingu*. 2. vydání, Technická univerzita v Liberci, Liberec 2003, str. 157 ISBN 80-7083-749-7.
- [2] KOTLER, P.: *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání, Grada, Praha 2001, str. 720, ISBN 80-247-0016-6.
- [3] KOTLER, P.: *Marketing v otázkách a odpovědích*. CP Books, Brno 2005, str. 130, ISBN 80-251-0518-0.
- [4] KRÁL, B. a kol.: *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání, Management Press, Praha 2006, str. 622, ISBN 80-7261-141-0.
- [5] KRÁL, B., HOLÍNSKÁ, E., MISTERKOVÁ, J., POSPÍŠILOVÁ, M.: *Vnitropodnikové účetnictví*. Trizona, Praha 1994, str. 326, ISBN 80-85573-31-8.
- [6] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání, Grada, Praha 2006, str. 208, ISBN 80-247-1678-X.
- [7] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. Grada, Praha 2002, str. 266, ISBN 80-247-0364-5.
- [8] MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní obchodní operace*. HZ Editio, Praha 1999, str. 195, ISBN 80-86009-20-3.
- [9] SAMUELSON, P., NORDHAUS, W.: *Ekonomie*. 18. vydání, NS Svoboda, Praha 2007, str. 775, ISBN 978-80-205-0590-3.
- [10] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: *Strategický marketing*. Technická univerzita v Liberci, Liberec 2001, str. 129, ISBN 80-7083-476-5.
- [11] STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A.: *Mezinárodní marketing*. Technická univerzita v Liberci, Liberec 2008, str. 129, ISBN 978-80-7372-384-2.
- [12] VOLF, F.: *Kalkulace – Metody tvorby cen a fakturace*. ČVUT, Praha 1985, str. 99.

Internetové zdroje:

- [13] <http://www.brano.cz>

Interní zdroje Brano Group:

- [17] Výroční zprávy Brano Group 2006, 2007, 2008
- [18] Prezentace General 2009
- [19] Prezentace SBU CV 2009
- [20] Organizační norma Brano Group

Seznam příloh

Příloha A: Výrobky společnosti Brano Group pro automobilový průmysl

Příloha B: Časová studie výrobku Brano 01

Příloha C: Nabídka výrobku Brano 01 na základě poptávky od zákazníka

Přílohy

SBU Door Systems

Latches and Locking
Systems

Electronic Latches
and Locking Systems

Hood Locking Mechanisms

Striker Plates

Hinges

Seat Latches



SBU Cockpit Systems

Pedal Boxes

Hand Brake Levers

Car Jacks



SBU Commercial Vehicles

Shock Absorbers and
Suspension Parts
Heaters
Electrical / Air Horns
Pulse Pumps



SBU ZZ

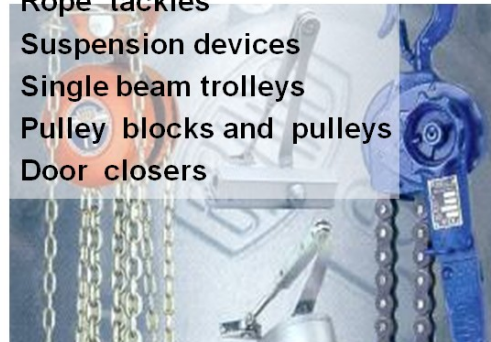
Schalthebel VW,
OPEL, GM
Bearing anchorage
VOLVO, Ford
Others



LIFTING DEVICES & DOOR CLOSERS

Non/Automotive Products

Rack jaks
Rope hoists
Hydraulic jacks
Rack and lever jacks
Rope tackles
Suspension devices
Single beam trolleys
Pulley blocks and pulleys
Door closers



Příloha B: Časová studie výrobku Brano 01

ČASOVÁ STUDIE

Dílec :	šroub hlavy	Číslo výkresu :	Brano 01	Materiál :	ČSN 14331.2 422 307	obrobitelnost	DOBŘÁ
Stroj :	Cobra	Polotovár :	Tyč 14h9				
VSTUPNÍ DATA				VÝSTUPNÍ DATA			

POPIS OPERACE	Poř. č.	NÁSTROJ ČÍSLO	D	Vc	f	L	Vým. nastr.	t pos.	Cosa pos.	Živ. před. min.	Živ. před. m	Poč. stran	i	Cena nastr.	Nákl. kus	n	Živ. kusů/ nástr.	f mm/min	ŘEZNÝ ČAS t h	CELKOVÝ ČAS t Op
První strana																				
Zarovná čelo	1	T01	14,0	160	0,15	9,0	0,05	0,04		30		6	1	178,0	0,02	3638	10913	546	0,02	0,11
Soustruží pod závit	2	T01	14,0	160	0,18	27,0	0,05	0,04		20		6	1	178,0	0,06	3638	2910	655	0,04	0,13
Soustruží závit M14x1.5 -6h	2	T02	14,0	100	1,50	28,0	0,05	0,04		20		3	7	240,0	0,23	2274	1044	3410	0,06	0,15
OTOCIT KUS	3																			
Druhá strana																				
Zarovná čelo	1	T01	14,0	160	0,15	9,0	0,05	0,04		30		6	1	178,0	0,02	3638	10913	546	0,02	0,11
Soustruží pod závit	2	T01	14,0	160	0,18	27,0	0,05	0,04		20		6	1	178,0	0,06	3638	2910	655	0,04	0,13
Soustruží závit M14x1.5 -Sj3	2	T02	14,0	100	1,50	28,0	0,05	0,04		20		3	7	240,0	0,23	2274	1044	3410	0,06	0,15
Soustruží zápích	2	T02	14,0	150	0,13	3,0	0,05	0,00		30		4	2	185,0	0,02	3410	8867	443	0,01	0,06

usu (polotovaru)+přídavek (zarovnání a úpích) :	20,00	3	mm	Náklady celkem / kus :	0,64	Kč.	Teoretický čas :	0,83	min.	
Počet kusů z trubky :	129,0		mm	2x upnout	tup.	0,4000	min./kus.	Strojní čas :	0,83	min.
Délka trubky :	3000,0		mm							
Rozměr trubky :	115,0	20,0	mm							
Délka zbytku :	30,0		mm							
Měrná váha :	7,85		kg/dm³							
Váha trubky :	140,571		kg	Počet kusů :	450	kusů/rok				
Váha polotovaru :	1,0886		kg/kus	Poč. ks / den :	997	kusů / stroj	Čas stroje :	1,3544	min./kus	
Spotřeba za rok :	490		kg	Poč. ks / rok :	251180	kusů / stroj	Čas dělníka :	1,3544	min./kus	
				Počet strojů :	0,002		Počet kusů :	332	kusů/7.5 hod.	

Příloha C: Nabídka výrobku Brano 01 na základě poptávky zákazníka.

Ref:
Poptávka 258

Name/ Phone No.

e-mail

Jilemnice
2. 10. 2009

Adresa zákazníka

Kontaktní osoba

Vážená paní,

na základě Vaší poptávky Vám předkládáme níže vedenou nabídku:

Číslo dílu	Název dílu	Roční potřeba	Cena Kč / ks
BRANO 01	Šroub hlavy	450 ks	30,90 Kč
BRANO 02	Šroub hlavy	1500 ks	27,50 Kč

Dodací podmínky INCOTERMS 2000:	FCA Jilemnice, Incoterms 2000
Platební podmínky:	45 dnů
Balení:	paleta skládací (vratná)
Likvidace obalů:	100% recyklovatelný
Platnost nabídky:	do 31. 12. 2009
Termín dodání:	6 týdnů od objednání
Minimální objednávací množství:	200 ks

V případě Vašeho zájmu očekáváme Vaší objednávku na výše uvedený díl.

S pozdravem